



Корпоративные компетенции персонала холдинга



Валентин КОЗЫРЕВ
Valentine A. KOZYREV

Юлия СОКОЛОВА
Julia S. SOKOLOVA



Козырев Валентин Александрович — доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ).

Соколова Юлия Сергеевна — заместитель начальника центра оценки, мониторинга персонала и молодежной политики Московской железной дороги — филиала ОАО «РЖД», Москва, Россия.

Предпосылки и тенденции формирования научных подходов к оценке персонала. Проекция опыта на современные задачи холдинговых структур. Модель корпоративных компетенций, принятая в ОАО «РЖД», а также процедуры определения их уровня развития методом ассессмент-центр. Описывается состав участников оценки, анализируются средние баллы руководителей. На основании полученных результатов сформирован рейтинг успешности прохождения процедуры выявления компетентности представителями разных должностных категорий, определены сильные стороны и зоны развития управленческих навыков сотрудников, условия, направления и средства повышения деловой эффективности руководящего персонала холдинга.

Ключевые слова: холдинг, железная дорога, персонал, руководитель, модель корпоративных компетенций, управленческие навыки, оценка развития корпоративных компетенций, ассессмент-центр, эффективность управления.

Человеческий капитал всегда являлся определяющим в развитии любой организации, поскольку именно люди обеспечивают ей успешность и конкурентоспособность. Поэтому и сегодня создание эффективной системы подбора персонала актуально. Причем если при оценке финансовых показателей или материальной базы есть четкие критерии и формулы, то как оценить управленческий потенциал сотрудников, сравнить их установки, деловые и моральные качества — вопрос по-прежнему трудный и отнюдь не однозначный.

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ

Существуют различные подходы к решению стоящих за этим задач, и очень непросто определить, какой из них наиболее точен и эффективен, ибо человек самая сложная и непредсказуемая «система». Определение и характеристика качеств, которыми он обладает, выявление результатов его деятельности во все времена оставались обязательными условиями реализации технологий власти и управления.

Предпосылки к формированию основ теории оценки персонала как относительно-

но самостоятельного направления исследований появились сравнительно недавно — в начале XX века. Сейчас ученые вплотную подошли к выработке и теоретической систематизации объективных знаний по проблемам управления персоналом. Это произошло в результате очевидного интереса предприятий к вопросам научной организации труда, все более эффективно использования производительных сил.

Разнообразные и глубокие исследования 1920—1930 и 1950—1980 годов стали той основой, на которой ныне строится оценка персонала [1]. А благодаря этому появилась и возможность окончательно систематизировать все сложившиеся четыре этапа исследовательского процесса, касающегося темы:

- донаучный этап, когда складывались лишь предпосылки к оценке персонала;

- научный переходный этап, на котором формируются основы и предпринимаются первые попытки объективно обосновать отдельные направления оценки работников;

- научный классический этап, характеризующийся созданием теоретических, методологических и эмпирических оснований для вычленения оценки персонала в относительно самостоятельную область научного познания;

- современный этап, когда происходит систематизация и осмысление накопленного опыта и знаний, обогащение и преобразование теоретической базы оценки персонала, ее органичная интеграция в управление персоналом в организации.

Поначалу все обозримое время отношение к работнику опиралось на интуицию человека, управлявшего процессом труда [2]. И подобная ситуация сохранялась очень долго.

В 70-е годы XVIII века, когда совершенствуются производство текстиля, обработка железа и выплавка чугуна, к фабричному труду предъявляют требования физической силы и в целом отдают предпочтение формам неясного знания, которые были сформированы в процессе многолетнего рутинного выполнения однотипных операций (опыту, смекалке, сноровке). К второстепенным морально-волевым качествам в то время относились дисциплина, осознание своего места в технологической

цепочке. Оценка исполнителя сводилась к выбору трудовых ресурсов с целью использования их мышечной силы и энергии.

Осмысление зависимости экономико-политической мощи государства от успешного функционирования его предприятий в начале XIX века приводит к превращению работника из продавца тяжелого труда в носителя знаний, умений и навыков, обладание которыми стало условием занятия определенного рабочего места. Оценка претендента сводилась к отбору физически наиболее сильных людей и подбору на продвижение наименее конфликтных и наиболее дисциплинированных. Последовавший затем переходный этап (середине XIX в. — начало XX в.) привнес в практику исследования научно-прикладного характера, целью которых была оценка личностных качеств работников и результатов их труда [3]. Наблюдаются некие полезные и рациональные действия управленцев по отбору, обучению и расстановке людей по рабочим местам в соответствии с их квалификацией.

Далее с двадцатых годов XX века происходит, как уже отмечалось, поворот к тем исследованиям, которые предполагают высокий уровень обобщения, классификации, развития понятийного аппарата (профессиональные качества, диагностика личности и пр.).

В 1930-е годы перед германской и британской армиями возникла проблема отбора офицеров в действующие войска, и впервые были использованы способы проверки навыков и подготовленности в ситуациях, имитирующих реальные боевые задачи, что и стало основой ассессмент-центра. В 1950-е годы появилась новая и с более широким охватом данных методика оценки — управление по целям (MBO — Management by objectives). Она позволила оценивать личные достижения каждого сотрудника, причем учитывала прежде всего экономически эффективные мероприятия, помогающие реализовать мотивацию человека к труду, саморазвитию, новациям.

Современный этап с (1990-х годов) претендует уже на целостность теории оценки, включенной в систему знаний по проблемам управления персоналом и организацией, а также на создание модели в виде системного образования. Идет



систематизация имеющихся разработок и их дальнейшее развитие на основе пока еще только зарождающейся единой концепции оценки персонала.

В 1980-е появилась методика, названная Performance management (PM) — управление результативностью. Она ориентирует не только на оценку результата, но и способы его достижения. Предполагает дать масштабную обратную связь сотруднику, выступает инструментом прогнозирования дальнейшего профессионального развития и планирования карьеры.

Тогда же формируется новая техника оценки персонала — «360 градусов», взявшая на вооружение системный опрос людей (руководителя, подчиненных, коллег и клиентов), с которыми работает оцениваемый сотрудник. Как дополнение к методике для руководителей высшего звена компании адаптировали Assessment Centre (центр оценки), ставший пользоваться все большей популярностью.

В советские времена в России количество инструментов для оценки персонала было ограничено двумя — это оценочное интервью и аттестация. В период перестройки ситуация кардинально изменилась, многие компании отказались проводить аттестацию как таковую. На работу принимались родственники, друзья, знакомые, и поэтому в надежном оценочном инструменте нужды не было. Однако вскоре оказалось, что с такими протекже возникает множество проблем, работать они не всегда хотят, а если хотят, то не умеют или просто не могут.

Появляются учебные пособия по отборочному интервью и первые тренинги, начинают использовать психологические тесты. Неадекватное применение переведенных, не адаптированных к российской специфике тестов, большое количество дешевых подделок привели к потере интереса к психологическому инструментарию. Затем наступила мода на ситуационно-поведенческие тесты. Стала формироваться комплексная процедура оценки.

Отказавшись до начала 90-х от процедуры аттестации, компании снова стали к ней возвращаться. Система управления персоналом возможна только тогда, когда регулярно проводится оценка эффективности и результативности работы. Стрем-

ление к подобной регулярности постепенно приводит к своего рода сращиванию процессов оценки и процессов обучения. Оценка персонала помогает выбору сотрудников, способных к непрерывному профессиональному саморазвитию, а приобретение знаний укрепляет потенциал и реальные возможности развития организации.

СИСТЕМА В ОАО «РЖД»

Компания шла к созданию системы оценки персонала более 15 лет. За это время предпринимались отдельные шаги, использовались различные инструменты под те или иные локальные задачи (к примеру, профотбор машинистов, поездных диспетчеров, дежурных по станции).

На разных железных дорогах и в отдельных подразделениях для оценки руководящего персонала использовались свои технологии, не было выработано единого системного подхода в этом вопросе, что не позволяло оперировать результатами оценки в полном объеме. Для изменения ситуации в компании были проведены пилотные исследования и внедрены типовые технологии. Особый интерес представляют две технологии оценки, применяемые сейчас на Московской железной дороге: автоматизированная система оценки персонала и ассессмент-центр.

Автоматизированная система оценки персонала Московской железной дороги — руководителей структурных подразделений (далее — МЖД РСП) внедрена в 2009 году с целью отбора наиболее эффективных руководителей на должность начальников структурных подразделений оперативных хозяйств железной дороги (служб: перевозок, локомотивной, вагонной, электрификации, пути, связи). МЖД РСП — результат совместных усилий Московской железной дороги и лаборатории «Гуманитарные технологии» при факультете психологии МГУ им. М. В. Ломоносова.

Технология оценки ассессмент-центр появилась на сети железных дорог в 2011 году, чтобы помочь формированию единого кадрового резерва компании. В фокусе внимания методики находится управленческий потенциал кандидата, который соотносится с принятой в ОАО «РЖД» моделью компетенций.

Таблица 1

Корпоративные компетенции [5]

Модель компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
	Рабочие и специалисты. Уровень 4	Руководители. Уровень 3	Руководители. Уровень 2	Руководители. Уровень 1
Компетентность	Способность к развитию			
	Помощь в развитии	Развитие сотрудников		Управление развитием
Клиентоориентированность	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
Корпоративность и ответственность	Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в компании	
	Нацеленность на результат			
Качество и безопасность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Модель корпоративных компетенций реализуется на основе интервью с участием вице-президентов холдинга, начальников департаментов, крупных филиалов и ДЗО. Оценивается совокупный набор управленческих навыков, необходимых сотрудникам для успешного выполнения своих функций на различных должностных позициях [4].

Существуют профессиональные и корпоративные компетенции: профессиональные описывают специальные знания и навыки, нужные в той или иной профессии, а корпоративные отражают требования к управленческому стилю руководителя в соответствии с корпоративной культурой организации.

Модель компетенций учитывает четыре уровня управления (от специалиста и служащего до президента ОАО «РЖД»). Оценка управленческих навыков происходит с учетом требований к должности (таблица 1).

Например, у специалиста оценивается компетенция «ответственное мышление», у руководителя линейного предприятия – «системное мышление».

На сегодня внедрены инструменты оценки корпоративных компетенций для

первого и второго уровней управления холдинга, инструменты оценки профессиональных компетенций находятся в стадии разработки.

Второй уровень управления (от заместителя начальника линейного предприятия до заместителя начальника службы) проходит оценку мероприятия в центрах оценки, мониторинга персонала и молодежной политики железных дорог. Более высокий уровень руководителей (первый) оценивается в Корпоративном университете ОАО «РЖД».

Оценка персонала – это процедура определения соответствия психологических особенностей и квалификационных знаний сотрудников должностным требованиям, выявление уровня эффективности выполнения должностных обязанностей, а также предоставление рекомендаций по более эффективному использованию персонала и его развитию на основе результатов сделанной оценки [7].

Одна из главных задач оценочных мероприятий – планомерное формирование единого кадрового резерва на основе выявленных корпоративных компетенций сотрудников, поскольку именно они отражают сформированность управленческих навыков сегодняшних руководителей.



Таблица 2

Количественное распределение участников оценки

Период	Всего	В том числе:		
		Руководители структурных подразделений	Заместители руководителей структурных подразделений	Заместители начальников служб
2011 год (план 200 чел.)	217	93	124	0
2012 год (план 300 чел.)	308	20	257	31
ИТОГО:	525	113	381	31

Таблица 3

Средние баллы оценок руководителей по корпоративным компетенциям

Направление развития руководителей	Компетенции	Средний балл по компетенции	Средний балл по направлению
Потенциал к развитию	Нацеленность на результат	1,35	1,25
	Способность к развитию	1,15	
Менеджерская эффективность	Организация рабочего процесса	1,22	1,14
	Развитие подчиненных	1,18	
	Системное мышление	1,13	
	Лидерство как стиль руководства	1,03	
Общий средний балл		1,18	

Количественное распределение участников оценки в соответствии с занимаемой должностью (2012 год в сравнении с 2011 годом) представлено в таблице 2.

Средний возраст участников оценки составил 39 лет, в том числе 14% сотрудников моложе 30 лет, что соответствует требованиям корпорации о формировании единого кадрового резерва. Средние значения по результатам оценок руководителей, прошедших процедуру в 2012 году, позволяют выявить наиболее сильные и наиболее слабые управленческие навыки, свойственные большинству из них.

Принятая шкала оценки компетенций представлена на рис. 1.

В соответствии со шкалой 1 балл является уровнем, когда компетенция успешно используется для решения только стандартных, привычных задач; 2 балла – компетенция проявляется в любых нестандартных ситуациях и при решении новых задач; 1,5 балла – выше среднего уровня, а 0,5 – ниже среднего уровня.

Инструментом оценки для второго уровня управления предполагается шесть

компетенций. В таблице 3 представлены средние баллы руководителей по корпоративным компетенциям.

Среднее значение по всем компетенциям составляет 1,18 балла. И это при том, что корпоративные компетенции успешно проявляются при решении знакомых по опыту задач и менее успешно в новых, нестандартных условиях. Важно отметить, что наиболее ярко у большинства руководителей выражена компетенция «нацеленность на результат» (1,35), что подтверждает наличие у них высокой работоспособности, умения выдерживать напряженный трудовой график, готовности браться за сложные задачи и добиваться поставленной цели.

Наряду с этим в меньшей степени выражена компетенция «лидерство как стиль руководства» (1,03). Это свидетельствует о том, что руководители структурных подразделений в работе с персоналом чаще всего применяют авторитарный стиль управления, не умеют мотивировать, мобилизовать подчиненных без использования административного давления.

Основные тенденции, касающиеся ресурсных зон и диапазона ограничений, наблюдались и в 2011 году.

Средний балл двух компетенций «нацеленность на результат» и «собственная способность к развитию» отражает потенциал работника и составляет 1,25. А среднее значение по оставшимся четырем компетенциям характеризует управленческую эффективность — 1,14.

Более высокий балл по первому направлению говорит о достаточно выраженной готовности работников железной дороги развиваться в соответствии со стратегическими задачами холдинга.

Процентное соотношение распределения оценок по компетенциям наглядно представляет матрица менеджерской эффективности (рис. 2).

Данные матрицы свидетельствуют, что среди 308 руководителей, прошедших за отчетный период оценку компетенций методом ассессмент-центр:

- 5% (15 чел.) обладают высоким уровнем как менеджерской эффективности, так и высоким потенциалом к развитию;
- 74% (229 чел.) продемонстрировали средний уровень менеджерской эффективности и средний потенциал к развитию;
- 2% (7 чел.) показали низкий уровень менеджерской эффективности и потенциала к развитию.

Следует заметить, что высоким потенциалом к развитию обладают 8% (26 чел.) участников, средним — 88% (271 чел.), а низким — 4% (11 чел.).

Качественный анализ результатов оценки позволяет также определить рейтинг успешности прохождения процедуры среди руководителей разных должностных уровней (таблица 4).

Наивысшие высокие результаты показали заместители начальников служб. В то же время средние оценки по корпоративным компетенциям начальников линейных предприятий выше, чем у их заместителей (1,30 и 1,15 соответственно).

При сравнении средних оценок руководителей служб и руководителей линейных предприятий наиболее яркими деловыми характеристиками вне зависимости от уровня должности являются высокая работоспособность, умение трудиться в напряженном графике, настойчивость в пре-

Таблица 4

Рейтинг успешности прохождения оценки в зависимости от уровня должности

Должность	Средний балл по корпоративным компетенциям
Заместители начальников служб	1,42
Начальники линейного предприятия	1,30
Заместители начальника линейного предприятия	1,15

Таблица 5

Уровень выраженности корпоративных компетенций руководителей предприятий

Название корпоративных компетенций	Заместители начальников служб	Руководители линейных предприятий
Нацеленность на результат	1,61	1,39
Организация рабочего процесса	1,47	1,26
Развитие сотрудников	1,42	1,23
Способность к развитию	1,39	1,22
Системное мышление	1,37	1,17
Лидерство как стиль руководства	1,26	1,07

одолении препятствий, правильная постановка задачи, нацеленность на повышение эффективности работы своего подразделения.

Вместе с тем к зонам, требующим развития, относятся знание и использование различных методов мотивации персонала, владение различными стилями лидерства при организации командной работы. Для начальников подразделений — применение методов анализа и структурирования бизнес-информации, принятие управленческих решений с учетом стратегических задач холдинга.

Процедура ассессмент-центра включает в себя этап обратной связи по индивидуальным результатам, что позволяет самим работникам использовать полученную информацию для повышения своей эффективности в качестве руководителя.

Подводя итог, можно сделать вывод, что внедрение компетентностного подхода прошло в ОАО «РЖД» стадию становления,





Балл количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	Превосходит ожидания	В дополнение к уровню 2: • Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.
2	Соответствует ожиданиям	• Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач. • Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.
1	Требуются улучшения	• Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач. • Проявляет компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха. • Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.
0	Не соответствует ожиданиям	• Не использует компетенцию в своей работе. • Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.

Рис. 1. Шкала оценки уровня развития корпоративных компетенций.

в полной мере применяется в рамках обучения управленческого персонала. Опробованные в последние два года механизмы использования результатов оценочных процедур при выдвижении кандидатов в кадровый резерв подтверждают их практическую ценность и необходимость системной и последовательной доработки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: Бинном, 1997. — 432 с.

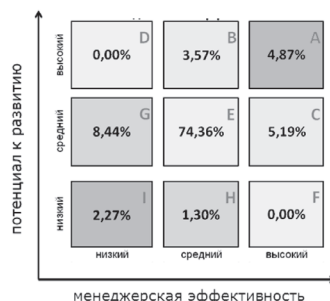


Рис. 2. Матрица менеджерской эффективности.

2. Артемов О. Ю., Архипова Н. И., Ермаков К. К., Овчинникова К. В. Кадровый менеджмент: Практическое пособие. — М.: Приор, 2001. — 448 с.

3. Современная западная социология: Словарь. — М.: Политиздат, 1991. — 432 с.

4. Методические рекомендации по использованию в работе с персоналом модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». — М., 2011. — 88 с.

5. Стеблянский Н. В. Построение корпоративной системы бизнес-образования топ-менеджмента в ОАО «РЖД» на базе Корпоративного университета на основе компетентностного подхода. — М., 2011. — 20 с.

6. Стеблянский Н. В. Корпоративный университет как инструмент управления изменениями // Мир транспорта. — 2010. — № 4. — С. 136–141.

CORPORATE COMPETENCIES OF HOLDING COMPANY STAFF

Kozyrev, Valentine A. — D. Sc. (Tech), professor, head of the department of management of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

Sokolova, Julia S. — deputy head of the center of staff assessment and monitoring and youth politics of Moscow railway — a subsidiary to JSC Russian Railways, Moscow, Russia.

The authors review the trends of scientific assessment of personnel and analyze their impact on modern goals of holding structures. They describe the model

of corporate competencies approved in JSC Russian Railways and the techniques of their evaluation in assessment centers.

Key words: holding company, railway, staff, personnel, manager, model of corporate competencies, management skills, assessment of corporate competencies level, assessment center, management efficiency.

REFERENCES

1. Dessler G. Personnel management [Upravlenie personalom]. Moscow, Binom publ., 1997, 432 p.

2. Artemov O. Yu., Arhipova N. I., Ermakov K. K., Ovchinnikova K. V. Personnel management. Guidebook [Kadrovyy menedzhment: Prak. Posobie]. Moscow, Prior publ., 2001, 448 p.

3. Modern western social sciences. Dictionary [Sovremennaya zapadnaya sotsiologiya: Slovar]. Moscow, Politizdat publ., 1991, 432 p.

4. Methodical recommendations on Russian Railways' model of corporate competencies' use in staff management [Metodicheskie rekomendatsii po

ispol'zovaniyu v rabote s personalom modeli korporativnykh kompetentsiy ОАО «РЖД»]. Moscow, 2011, 88 p.

5. Steblyansky N. V. Building corporate system of business-training of top management of JSC Russian Railways on the basis of Corporate university using competency approach [Postroenie korporativnoy sistemy biznes-obrazovaniya top-menedzhmenta v ОАО «РЖД» na baze Korporativnogo universiteta na osnove kompetentnostnogo podhoda]. Moscow, 2011, 20 p.

6. Steblyansky Nikolay V. Corporate University as a Change Management Vehicle. Mir Transporta [World of Transport and Transportation] Journal, 2010, Vol. 32, Iss. 4, pp. 136–141.

Координаты авторов (contact information): Соколова Ю. С. (Sokolova J. S.) — juliarmiit@rambler.ru, Козырев В. А. (Kozyrev V. A.) — miit_menagment@mail.ru.

Статья поступила в редакцию / article received 05.03.2013

Принята к публикации / article accepted 29.03.2013